



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CAMPUS PLANALTINA / FUP

FRANCISCA YANNE DOS SANTOS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA PARA O
CRESCIMENTO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA ALFA**

Brasília/DF

2016

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CAMPUS PLANALTINA / FUP

FRANCISCA YANNE DOS SANTOS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA PARA O
CRESCIMENTO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA ALFA**

Relatório final de Estágio Supervisionado
Obrigatório submetido à Faculdade UnB
Planaltina da Universidade de Brasília, como
parte dos requisitos necessários para a
obtenção do Título de Bacharel em Gestão do
Agronegócio.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Fernanda R.
Nascimento

Brasília/DF

2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu avô paterno, Francisco, “In Memorian”, exemplo de homem íntegro e lutador dos seus objetivos. “Vô a saudade é grande, mas o amor é eterno”.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente, pois sem sua força não teria conseguido concluir o curso, foram algumas pedras ao longo da caminhada, agradeço também pelas coisas que aprendi, pelos dias de dificuldades, e Deus sempre ao meu lado, fortalecendo meu ser e solucionando meus problemas.

Agradeço a minha mãe, meu porto seguro, pelo seu amor implacável, exemplo de mulher e de mãe. Ao meu pai que não pensou duas vezes antes de me aceitar como filha, homem determinado e corajoso que me inspira sempre. Agradeço ao meu irmão, meu anjo, que nos mostrou a forma mais pura e verdadeira do amor.

Agradeço a Dona Maria que abriu as portas da sua casa e me acolheu com tanto amor e carinho, exemplo de mulher guerreira que me orgulho em dizer que adotei como avó, afinal me ofereceu seu colo quando mais precisei e nunca vou me cansar de dizer muito obrigada pelos dias ao seu lado. Agradeço de todo coração a minha avó Fátima, pelo seu amor infinito e por acreditar tanto no meu potencial.

Meu mais sincero agradecimento a todos os meus amigos, especialmente aqueles que viveram ao meu lado aquele tal desespero do final de semestre e principalmente o tão temido TCC. Lorena, Nogueira, Léo, Daniele, Gabriela, Helen, Raissa, Lorrane, Jéssica, Aline, Mayara, entre outros, obrigada! E dentre estes amigos minha sincera e profunda gratidão a alguém que a vida lindamente me aproximou muito nos últimos meses: Rita Lauane, obrigada por tudo!!

Meu mais sincero agradecimento a todos os mestres que nos passaram o que tem de mais valioso, o conhecimento. Aos professores Wilian Santana, que foi mais que um professor durante esses anos de graduação, foi como um pai dentro da universidade, ao professor Reinaldo Miranda, pela disposição em ajudar a qualquer hora ou situação.

Um agradecimento especial a minha orientadora Fernanda Nascimento, por todo conhecimento passado, e isso é algo que ela tem de sobra. Obrigada pela paciência que teve comigo, obrigada pelas brincadeiras, por cada momentinho que se tornaram únicos na cidadezinha mais aconchegante nesse mundo, Pirenópolis. E mais uma vez obrigada por ser esse exemplo de excelência profissional a qual tenho me espelhado.

Agradeço a Universidade de Brasília, com muito orgulho, de maneira geral e a todos que estiveram ao meu lado neste momento fundamental da minha vida, e sim agradeço muito aqueles que não acreditaram em mim também, até isso serviu como incentivo para meu crescimento pessoal e profissional.

“O maior valor de um ser humano está na capacidade de reconhecer seus erros e seus limites, de buscar seu autodesenvolvimento e superar-se diante dos grandes obstáculos.”

(Eduardo Frederico)

RESUMO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que oferece aos colaboradores de uma organização apoio para seu desenvolvimento, através da análise dos resultados de desempenho individuais. Aplicada de forma precisa, gera benefícios apontando pontos de melhoria que possam vir a ser corrigidos e evidenciando qualidades, que algumas das vezes ocorrem por falta de incentivo dos superiores. A avaliação de desempenho é de suma importância nas empresas, seja qual for o ramo de atuação e o tamanho delas. Esse trabalho foi realizado em uma empresa produtora de bucha vegetal e através de coleta de dados pode-se constatar que a empresa não possui um programa contínuo de avaliação de desempenho, porém apresenta grande interesse, pois está passando por diversas mudanças e essa ferramenta se apresenta como um grande potencial para melhoria de eficiência e eficácia para a mesma.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Ferramenta de gestão. Crescimento.

ABSTRACT

Performance evaluation is a tool that gives an organization's employees support for their development by analyzing individual performance results. Applied precisely, it generates benefits pointing to improvement points that can be corrected and showing qualities, which sometimes occur due to the lack of incentive of superiors. Performance evaluation is of paramount importance in companies, regardless of their industry and size. This work was carried out in a company producing vegetable bush and through data collection it can be verified that the company does not have a continuous program of performance evaluation, however it is of great interest, since it is undergoing several changes and this tool presents itself As a great potential for improving efficiency and effectiveness for it.

Key words: Performance evaluation. Management Tool. Growth.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Avaliação 360.....	16
Figura 2-Foco das avaliações.....	17
Figura 3-Gênero.....	23
Figura 4-Área de atuação.....	24
Figura 5-Escolaridade.....	25
Figura 6-Tarefas diárias.....	26
Figura 7-Procedimentos e padrões internos.....	27
Figura 8-Execução das atividades.....	27
Figura 9-Conflitos na organização.....	28
Figura 10-Soluções ou melhorias.....	29
Figura 11-Desenvolvimento profissional.....	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. OBJETIVOS	12
2.1 Objetivo Geral.....	12
2.2 Objetivos Específicos:	12
3. REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1 Avaliação de Desempenho nas Empresas.....	13
3.2 Tipos de Avaliação de Desempenho.....	15
3.3 Métodos de Avaliação de Desempenho.....	17
3.4 A Importância da Produção de Bucha Vegetal Para o Desenvolvimento Regional	19
4. METODOLOGIA.....	20
4.1 Caracterização da Empresa.....	20
4.2 Tipo e Técnica de Pesquisa.....	20
4.3 Coleta de Dados	22
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
5.1 Perfil dos Colaboradores e Levantamento Sobre Avaliação de Desempenho na Empresa	Erro! Indicador não definido.
5.2 Sugestão de Programa de Avaliação de Desempenho Para a Empresa.....	31
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	Erro! Indicador não definido.
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE	35

1. INTRODUÇÃO

Ao se avaliar o desempenho é necessário entender primeiramente sobre o papel da gestão de pessoas, para dar destaque à nova visão da organização com relação aos seus funcionários. A organização define seus objetivos e depois verifica a que ponto o indivíduo alcançou os mesmos que foram estabelecidos para determinado cargo, averiguando em que ponto ele se aproximou ou se afastou das metas estabelecidas. Permitindo então, que estes se tornem visíveis dentro da organização, não apenas como meros objetos de trabalho, mas, como funcionários que visam o desenvolvimento da organização. A execução da avaliação dos funcionários dentro da empresa é associada ao subsistema específico de gestão de pessoas: a avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é um sistema de divisão de responsabilidades na organização que identifica, mensura e administra o desempenho do funcionário na empresa, onde, os atores principais são o avaliador e o avaliado. Encontrada no processo de monitorar pessoas, tornando-se um processo rotineiro dentro das organizações, ou de suporte de análise de desempenho de um funcionário com relação ao seu contexto de trabalho.

A Avaliação é importante para medir o grau de entrega dos seus funcionários, para verificar em que ponto o mesmo consegue entregar para a organização os resultados alcançados. Extremamente relevante para subsidiar decisões, como, manter ou não o funcionário dentro da organização, possíveis promoções caso o indivíduo consiga alcançar competentemente as atividades que foram preestabelecidas e casos de realocação interna de pessoal.

Nas empresas, a avaliação de desempenho tem como função avaliar e estimular seus funcionários, orientando e redirecionando os mesmos, apontando os pontos de melhoria e incentivando seu crescimento, visto que, o desempenho de cada funcionário deve ser avaliado e para isso é necessário que a organização disponha de um sistema de avaliação adequado.

O processo de avaliação de desempenho é necessário para o melhor funcionamento da empresa, porém, só terá valor quando realizado o *feedback* aos colaboradores, mas, deve ocorrer tanto de forma coletiva quanto individual. Pois o *feedback* é parte fundamental que orienta os funcionários a apresentarem comportamento e desempenho apropriados, permitindo que tenham informações de como estão sendo vistos e avaliados dentro do ambiente de trabalho. Não aplicar o *feedback* deixa o funcionário sem saber qual a melhor direção a seguir.

Por tanto, avaliação de desempenho tem sido bastante utilizada pelas organizações na busca em analisar o desempenho dos funcionários e a execução de suas atividades, devido à

necessidade de melhoramento dos resultados organizacionais, tanto com relação ao crescimento da organização quanto em relação ao desenvolvimento profissional de cada funcionário.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Fazer um levantamento sobre o programa de avaliação de desempenho e seus impactos na empresa.

2.2 Objetivos Específicos:

- Analisar métodos utilizados para avaliação de desempenho;
- Identificar gargalos na área e propor melhorias;

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Avaliação de Desempenho nas Empresas

A prática de avaliação de desempenho é ampla e está presente na maioria das organizações, diferenciando de empresa para empresa. Segundo Hipólito e Reis (2002, p. 73), “A prática da avaliação de pessoas no ambiente empresarial é freqüentemente associada a um instrumento específico de gestão: a avaliação de desempenho”. Com o objetivo de averiguar a adaptação do funcionário diante dos objetivos da empresa e suas exigências, buscando auxiliar na busca de melhores resultados de crescimento individual e coletivo.

Nesse sentido, deve interconectar-se com outras funções de gestão de recursos humanos intercambiando inputs com práticas de seleção, desenvolvimento profissional, gestão de carreira, remuneração e assim por diante a fim de alavancar os profissionais de uma empresa a níveis superiores de desempenho. (HIPÓLITO;REIS, 2002, p. 74)

Avaliação de desempenho está diretamente relacionada à identificação, mensuração e administração do desempenho humano dentro das organizações.

- Identificação: ao notar certas consequências [...] das atividades de pessoas dentro da organização, a empresa estará apta a remanejar pessoas de acordo com a definição de desempenho exigida para satisfazer às suas necessidades. O remanejamento será, então, em função do desempenho.
- Mensuração: elemento central do sistema de avaliação de desempenho tem por objetivo principal a busca pela determinação de como o desempenho pode ser relacionado a certas formas de medições. Resumindo, consiste em tornar objetiva a subjetividade do desempenho, facilitando o procedimento.
- Administração: dirigida para o futuro. [...] não apenas busca o desenvolvimento, mas também fornece subsídios que geram a possibilidade de alcance de todo o potencial das pessoas, gerando resultados positivos para a organização. (ARAÚJO, 2006, p. 144).

Com a implantação de um sistema de avaliação de desempenho dentro da organização, é necessário que o gestor se torne apto a diagnosticar a realidade da mesma, levando em consideração o real objetivo da avaliação, inerentes ao processo e a realidade da empresa.

Segundo Chiavenato (2004, p. 259), “A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro”.

Sendo assim, avaliação de desempenho constitui-sena maneira de avaliar o desempenho de cada pessoa, no seu determinado cargo e identificar qual o seu real potencial de desenvolvimento futuro, dentro da organização. Estimulando as qualidades e descartando os erros. É um meio capaz de localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado a organização ou ao cargo ocupado.

Compreender a avaliação de desempenho abrange uma visão muito ampla, que está presente na maioria das organizações, composta de uma metodologia muito simples. Entendendo-se que “poucos combateriam a noção de vincular o salário ao desempenho, recompensando o bom trabalho e dando ao funcionário com desempenho medíocre um incentivo ou um estímulo para melhorar no próximo ano”. (GELLERMAN; HODGSON, 1997).

É extremamente importante avaliar os desempenhos de maneira eficaz, buscando evitar que funcionários que não se esforçaram o bastante em seus determinados cargos, acabem alcançando remunerações e posições que não são de mérito em detrimento de outros membros que de fato merecem uma recompensa por terem apresentado um melhor desempenho.

Segundo Gil (2001, p. 149), “A prática da avaliação de desempenho não é coisa nova. Qualquer organização ou pessoa que tenha empregados, pelo menos informalmente, procede a algum tipo de avaliação”.

Para que uma empresa consiga evitar que a avaliação dos seus funcionários seja realizada de maneira superficial, tornando ineficaz, é extremamente necessário buscar manter um sistema tecnicamente elaborado. Pois um sistema aprimorado fará com que a avaliação alcance maiores níveis, facilitando a identificação das causas do desempenho ineficiente e possibilitando o aperfeiçoamento dos pontos positivos.

[...] a avaliação pode ser um estudo entre iguais, mas sempre olhando na direção dos interesses maiores da organização. [...] o foco tem de ser no negócio na procura incessante do melhor resultado possível. Logo, o foco em avaliar desempenhos não pode ser restrito a unidade de trabalho, mas, pensando-se na organização como um todo. (ARAÚJO, 2006, p. 143).

Toda organização necessita de avaliação de desempenho, com objetivo de acompanhar como vem ocorrendo o crescimento da mesma com relação aos seus funcionários.

Segundo Chiavenato (2004, p. 260), a utilização adequada da avaliação de desempenho deve-se aos seguintes passos.

1. Assegurar um clima de trabalho de respeito e confiança entre as pessoas.
2. Encorajar as pessoas a assumir responsabilidades e a definir metas de trabalho.
3. Desenvolver um estilo de administração que seja democrático, participativo e consultivo.
4. Criar um propósito de direção, futuro e melhoria contínua entre as pessoas.
5. Gerar uma expectativa permanente de aprendizagem, inovação, desenvolvimento pessoal e profissional.
6. Transformar a avaliação do desempenho de um sistema julgamental e arbitrário para um processo de diagnóstico de oportunidades de crescimento.

A avaliação de desempenho tem o propósito de desenvolvimento. As informações absorvidas são utilizadas para diagnosticar necessidades de treinamento e planejamento de carreiras.

Para Hipólito e Reis (2002, p. 74) a avaliação de desempenho é um sistema que divide responsabilidades na gestão da organização, buscando melhorias de desempenho. A área de recursos humanos realiza o gerenciamento do sistema, porém, os seus atores principais são o avaliado e o avaliador, normalmente ocorrendo do avaliador ser superior do avaliado.

3.2 Tipos de Avaliação de Desempenho

Na avaliação deve-se saber o que avaliar, quem avaliar e como avaliar os seus funcionários de forma correta. Em relação ao que avaliar Robbins (2007, p. 405) cita que “as categorias de critérios mais comuns são os resultados individuais da tarefa, os comportamentos e os traços”.

Já sobre quem deve avaliar, Gil (2001, p. 151) define que, a avaliação pode ser aplicada através:

- Do gerente;
- O próprio empregado;
- A equipe de trabalho;
- A comissão de avaliação;
- Os subordinados;
- O órgão de recursos humanos;
- O entorno do avaliado ou avaliação 360°.

Apesar de o autor citar as opções de quem deve aplicar a avaliação de desempenho, alguns pontos devem ser levados em consideração, como, o gerente que mesmo sendo considerado responsável para avaliar o desempenho dos seus funcionários, na maioria das vezes eles não se sentem qualificados e preparados para realizar essa avaliação, ou não querem ter essa responsabilidade sobre a carreira de seus subordinados. Já as avaliações feitas através do próprio empregado e da equipe de trabalho pode acarretar alguns problemas, onde a avaliação sendo feita individualmente geralmente não agrada os seus superiores e a avaliação feita em equipe pode gerar intrigas e conflitos entre colegas.

A avaliação feita por subordinados é uma boa opção, porque os avaliadores vão estar em contato direto com os avaliados, mas para que não se tenha problemas é necessário que seja feita avaliação de forma anônima, evitando assim conflitos entre os avaliados. A avaliação feita pelo órgão de recursos humanos é a mais tradicional e por isso ela vem sendo cada vez menos utilizada.

Já o entorno avaliado, atualmente chamado de avaliações 360° é uma forma de fornecer o *feedback* da avaliação feita tanto no ambiente interno quanto no externo da empresa. No ambiente interno, o *feedback* é dado por aqueles que mantêm contato diário com os funcionários, ou seja, pode ser desde os colegas até os chefes.

Figura 1: Avaliação 360°



Fonte: Adaptado de Personnel Journal, nov. 1994, p. 100.

Apesar do método 360° ser o mais atual, e o que está sendo mais utilizado nas organizações, ele ainda vem trazendo muitos resultados negativos, um deles é o mau treinamento dos avaliadores sobre como realizar críticas construtivas aos avaliados.

Quanto ao processo da escolha por uma metodologia de avaliação é necessário levar em consideração a cultura da organização, evitando-se a transposição de modelos utilizados por outras organizações, ainda que bem sucedidas é aconselhável evitar-se. Deve assegurar a participação e o envolvimento de todos os segmentos da empresa, buscando comprometimento com todos. Por isso, a avaliação de desempenho passou a ser uma estratégia muito utilizada no processo de desenvolvimento profissional.

Para Vicere e Fulmer (1998) é extremamente necessário situar e diferenciar os tipos de avaliação existentes, sendo que cada avaliação acarreta a escolha do que deve ser avaliado. Por isso, cada uma das dimensões observadas na figura 2, traduz um aspecto importante na determinação da contribuição do funcionário na organização, precisando sempre ser monitorada.

Figura 2: Foco das avaliações

Foco da avaliação	Objetivos
Aferição de potencial	Predizer a adequação futura do profissional a determinada situação ou objetivo de trabalho. Propõe-se a prever o desempenho potencial de um indivíduo caso ocupe determinado cargo e/ou exerça determinada atividade.
Análise comportamental	Dar <i>feedbacks</i> de determinados comportamentos observáveis, alinhados a valores, missão e objetivos da empresa, contribuindo, dessa forma, para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, com relação a comportamentos considerados críticos para a organização.
Desenvolvimento profissional	Observar o grau de desenvolvimento e maturidade do profissional como subsídio à distribuição de responsabilidades, à definição de ações de desenvolvimento de competências e a movimentações salariais e de carreira.
Realização de metas e resultados	Orientar o desempenho para metas e objetivos da organização, aferindo o <i>gap</i> entre os resultados esperados e os resultados efetivamente alcançados.

Fonte: Limongi-França, 2002, p. 76.

Todas estas dimensões, apresentadas na figura 2, representam um importante aspecto para a contribuição do profissional a organização, e deve ser monitorada. A análise do profissional em apenas uma de suas avaliações, através de uma única ferramenta dificulta a boa compreensão das partes envolvidas e do planejamento das ações decorrentes dela.

3.3 Métodos de Avaliação de Desempenho

Em relação a como avaliar o desempenho dos funcionários, existem sete métodos de avaliação de desempenho, que segundo Robbins (2007, p. 407) são:

- Relatórios escritos;
- Incidentes críticos;
- Escalas gráficas de mensuração;
- Escalas de mensuração com âncora comportamental;
- Comparações multipessoais;
- Classificação por grupo;
- Classificação individual.

O método de relatórios escritos trata-se de uma redação com pontos positivos e negativos do funcionário que está sendo avaliado. Já o método de incidentes críticos pode ser feito em forma de redação também, relacionando os pontos críticos detectados pelos funcionários durante a avaliação.

A escala gráfica de mensuração é o método em que o avaliador usa planilhas prontas que listam diversos fatores específicos de produtividade, comportamento, qualidade e

lealdade, de acordo com uma escala de alternativas, como notas ou conceitos. A escala de mensuração com âncora comportamental utiliza a mesma metodologia da escala gráfica de mensuração, mas nesse estilo, além de utilizar planilha pronta e notas, existe também um espaço para comentário para cada atributo avaliado. O método de comparação multipessoais, como o próprio nome já diz, é a avaliação comparando um ou mais funcionários. A classificação por grupo é o método que avalia e classifica os funcionários em grupos e dentro de uma faixa, que pode ser, por exemplo, dos que mais se destacam, para os que menos se destacam. E por último, a classificação individual, utiliza-se da mesma metodologia da classificação por grupo, mas individualmente, classificando desde o funcionário com maior desempenho, até o de menor desempenho.

Esses métodos de como avaliar o desempenho dos funcionários podem ser utilizados separadamente ou combinados, depende muito do que empresa busca atingir como objetivo.

A escolha de algum destes métodos vai variar de empresa para empresa. Cada empresa terá um método mais adequado para se aplicar os processos de avaliações.

Chiavenato (2004, p. 285):

O avaliador deve ter habilidades de apresentar fatos e conseguir que o avaliado, ao terminar a entrevista, saia impregnado da determinação de desenvolver-se e ajustar seu desempenho ao nível exigido e consciente dos aspectos positivos e negativos de seu desempenho. O sucesso da entrevista de avaliação depende de muitos fatores. Ela precisa ser preparada de modo que o avaliador saiba de antemão o que dirá ao avaliado e como o fará. O avaliador deve considerar duas coisas importantes:

1. Todo avaliado possui aspirações e objetivos pessoais e, por mais elementares que sejam suas funções dentro da organização, deve ser considerado como uma pessoa individualizada diferente das demais.
2. O desempenho deve ser avaliado em função do trabalho do avaliado e da orientação e das oportunidades que recebeu do avaliador.

A responsabilidade de aplicar a avaliação de desempenho pode ser atribuída a diferentes pessoas, isso vai depender da política adotada pela empresa.

Para que se atinja o objetivo de buscar melhorias na empresa, é necessário que os funcionários recebam um *feedback*, ou seja, um retorno da avaliação de desempenho, pois, assim será mais fácil corrigir os pontos fracos detectado na avaliação.

O *feedback* é a orientação baseada em avaliação de desempenho, fornece os fundamentos para melhoria de desempenhos diários, salientando os pontos fortes e fracos e fazendo comparações com que a organização espera do funcionário. Tornando-se extremamente importante para que o empregado perceba que não está executando sua atividade tão bem assim como o esperado.

Facilitar o *feedback* das pessoas: na medida em que mensura os desempenhos das pessoas e as informa do resultado. Assim, a organização pode mantê-las sempre informadas de suas performances, de modo a sugerir mudanças, quando necessário.

Nesse caso, o resultado será melhor se as avaliações acontecerem com boa frequência a cada dois, três meses. (ARAÚJO, 2006, p. 147).

Uma avaliação bastante eficaz recebe informações de todos que fazem parte da organização e oferece possibilidades claras de mudanças nos pontos identificados como negativos partindo de um olhar geral de toda a empresa, com isso, a prática de avaliação de desempenho possibilita uma maior interação entre chefe e subordinado.

3.4 A Importância da Produção de Bucha Vegetal Para o Desenvolvimento Regional

O agronegócio brasileiro tem uma expressiva participação na economia do país, e tem tido um crescimento significativo com o passar dos tempos, ocupando significativa posição mundial na produção agroindustrial.

O agronegócio brasileiro além de ser destaque no mercado internacional de commodities agrícolas gera benefícios para os demais setores e para a população, frente ao processo de crescimento e desenvolvimento econômico do país.

Entre alguns dos produtos que mais se destacam no agronegócio brasileiro, estão a soja, pecuária, café, milho, que estão classificados em uma escala produtiva maior, diferentemente da bucha vegetal, com uma menor expressão, porém, destaca-se como uma cadeia muito importante para o setor do agronegócio de algumas regiões.

A bucha, pertencente à família das *Cucurbitaceae*, recebendo nome científico de *Luffa cylindrica*. Que também pertence a esta mesma família o melão, a melancia, chuchu, pepino e abóbora. Composta de gavinhas, com crescimento trepador. Produção é realizada no sistema de tutoramento. A espécie mais destacada no Brasil é a *Luffa cylindrica*. Sendo utilizada na higiene pessoal, limpeza geral, artesanato e em algumas situações, sendo utilizada até na própria culinária (EMBRAPA, 2013).

No Brasil a produção de bucha vegetal vem crescendo significativamente na região de São Paulo, Minas Gerais e Goiás, como é o caso da cidade de Pirenópolis, situada a 150 km de Brasília, que apresenta como principal fonte de renda o turismo, porém, o agronegócio vem ganhando espaço significativo na geração de renda, através de uma empresa produtora de bucha vegetal situada na cidade, extremamente importante para o desenvolvimento local.

4. METODOLOGIA

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa surgiu em 2002, dividida entre fábrica e chácara, possuindo no total 32 funcionários, porém, o estudo foi realizado apenas na fábrica apresentando um quadro de 23 funcionários, divididos em 4 no corte; 12 na costura; 5 no encartelamento; 1 no escritório e 1 motorista.

A propriedade rural possui 20 hectares, mas apenas 10 são utilizados para o plantio da bucha vegetal, com mais de 35 mil pés, produzindo por volta de 20.000 dúzias, por ano, tornando-se a maior produtora individual de bucha vegetal da América Latina.

O plantio é realizado manualmente, cinco meses após o período de chuva, ficando pronta para a colheita depois de 80 dias, ou seja, aproximadamente 4 meses depois do plantio.

O processo de beneficiamento ocorre na própria chácara, logo após a bucha vegetal é transportada para a fábrica, que está localizada aproximadamente a 10 km da chácara, e é neste espaço que a mesma passa pelo processo do corte, aonde já possui moldes estabelecidos, também pela costura e logo depois no setor de encartelamento, sendo assim, transformada e embalada para a distribuição.

As entregas são realizadas através de caminhões e vans próprias uma vez por semana para grandes distribuidores situados em Brasília – DF, Ituverava – SP e Goiânia – GO. Também através de correios em outras localidades.

4.2 Tipo e Técnica de Pesquisa

Quanto à abordagem, é uma pesquisa qualitativa, pois se preocupa com a compreensão geral da organização. Possui um único modelo de pesquisa, no qual o pesquisador não pode interferir na pesquisa por motivos pessoais. O pesquisador visa explicar o que convém a ser feito sem quantificar os dados representativos.

Segundo Diehl (2004), a pesquisa qualitativa relata a diversidade de determinado problema, apresentando a necessidade de entender e classificar os processos vividos nas organizações, colaborar nos processos de mudanças, buscando o esclarecimento das singularidades dos indivíduos.

Com relação aos objetivos, classifica-se como pesquisa exploratória, este tipo de pesquisa permite um maior contato com o pesquisador e o tema que está sendo pesquisado.

A pesquisa exploratória é a etapa inicial para que se possa dar início as outras pesquisas e tem como objetivo aproximar o pesquisador do tema pesquisado, apresentando

dados mais precisos e identificando relações entre seus membros. (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p.61).

Quanto ao método de pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, método precursor, buscando dar fundamentos ao tema e sustento a pesquisa que ocorreu durante as visitas a empresa.

Segundo Boccato (2006, p. 266)

a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Quanto aos instrumentos, a pesquisa é classificada como observação e entrevista. Marcone e Lakatos (1999, p 90) dizem que “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste de ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos.” Sendo classificada como observação participante, que está presente nas visitas presenciais a empresa. Mostrando a situação em que a empresa se encontra.

Também caracterizado como estudo de caso, este método é mais adequado para pesquisas exploratórias, e úteis para a geração de hipóteses. O método do Estudo de Caso é mais apropriado para algumas situações do que para outras, pois quando decidir utilizar este método de pesquisa deve-se ter em mente os perigos e as críticas que são feitas ao método em questão e deve tomar os cuidados necessários para minimizar as consequências. Porém, o Método do Estudo de Caso mostra oportunidades, pois possibilita o estudo de vários problemas de difícil abordagem por outros métodos.

Para YIN (1994), a escolha pelo uso do Estudo de Caso deve ser tomada quando em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser modificados. Mas é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Mesmo apresentando pontos em comum com o método histórico, o Estudo de Caso se caracteriza pela “[...] capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações.” (YIN, 1994, p. 19).

Já a entrevista, foi realizada com o intuito de buscar coletar dados para verificar questões sobre avaliação e desempenho. Sendo assim, o tipo de entrevista utilizado na empresa é a estruturada, que para May (2004, p. 148) a entrevista estruturada realiza a supervisão do desempenho após fazer a capacitação pessoal para que possam estar realizando suas atividades de pesquisa de maneira adequada.

4.3 Coleta de Dados

Foram utilizados métodos de pesquisa bibliográfica, buscando dar fundamentos ao tema abordado. Pesquisa de observação, buscando um maior contato com a realidade da empresa. E por fim, realizadas entrevistas, por meio de questionários, onde teve um roteiro de perguntas já estabelecidas, que foram aplicadas durante algumas visitas a organização, buscando verificar as condições de trabalho dos funcionários e através de tal análise buscou-se identificar pontos de melhoria.

A coleta de dados foi realizada em uma empresa produtora de bucha vegetal, que possui aproximadamente 32 funcionários, que conforme descrito no item 4.1 são divididos entre fábrica e chácara, porém, o presente estudo foi realizado somente na fábrica que conta com a colaboração de 23 funcionários, sendo que, destes foram aplicados 12 questionários para os cargos de nível gerencial e operacional.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com as entrevistas e observações realizadas.

5.1 Perfil dos Colaboradores e Levantamento Sobre Avaliação de Desempenho na Empresa

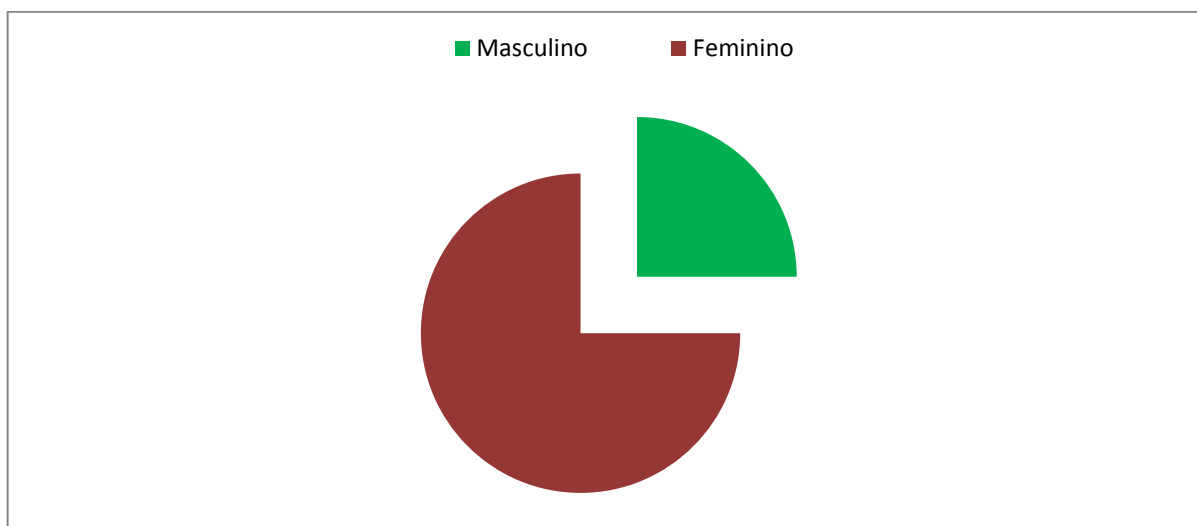
Através do levantamento realizado sobre o assunto na empresa e de entrevistas realizadas com a direção e funcionários, foi constatado que a mesma não possui um programa de avaliação de desempenho estabelecido. Isso fica claro pelo tamanho da empresa, que é pequena, porém com o aumento da demanda e a expansão da empresa, torna-se necessária uma organização interna melhor e a aplicação de avaliação de desempenho, pelo menos, uma vez ao ano; além de outras ferramentas de gestão e controle.

Nesse sentido, para a coleta de informações, foram aplicados 12 questionários, tanto para a direção quanto para pessoas de diferentes áreas da empresa, num total de 32 colaboradores.

O questionário possui 14 questões, sendo 10 fechadas e 4 abertas. O intuito foi entender a percepção dos funcionários sobre o assunto, além da direção e identificar possíveis gargalos na área.

A seguir, conforme figura 3, a relação quanto ao gênero na empresa.

Figura 3: Gênero

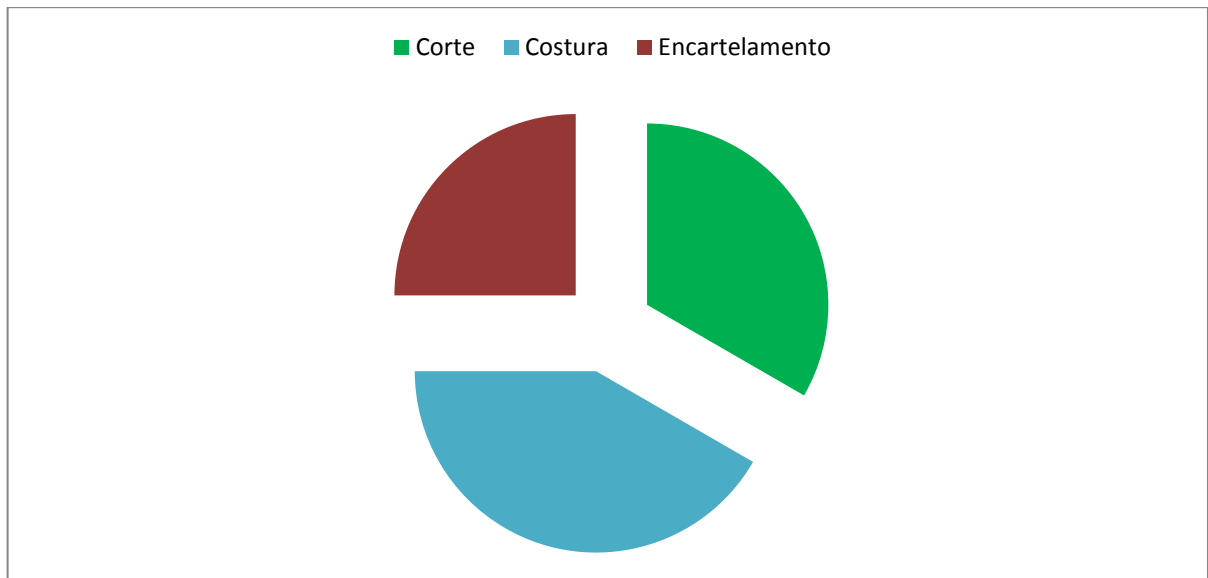


Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

De acordo com a figura 3, nota-se que 75% dos colaboradores entrevistados são do sexo feminino e 25% do sexo masculino. Nesse sentido, observa-se que o perfil dos

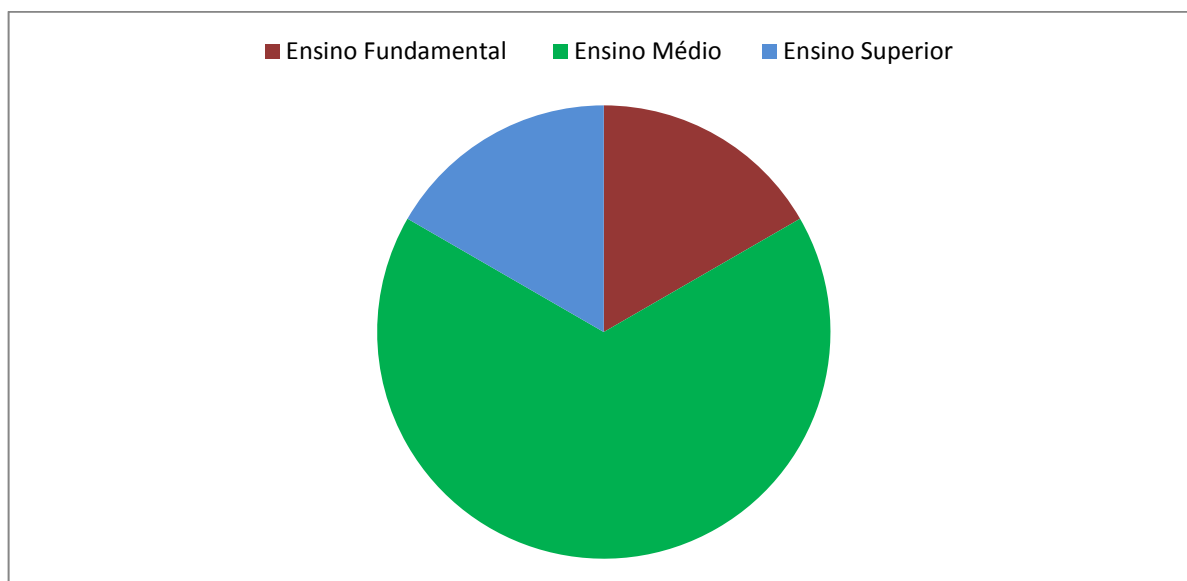
funcionários na empresa é predominantemente feminino, pois os homens são mais demandados em serviços pesados, no caso da organização na área de corte e transporte. Já nas demais áreas, de costura e encartelamento, exigem um menor esforço físico, além de o sexo feminino ter como característica ser mais detalhista e cuidadosa, fator relevante para a área, visto que todo o processo é mais artesanal.

Figura 4: Área de Atuação



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Conforme a figura 4 percebe-se que 42% do pessoal trabalham no setor da costura, 33% no setor do corte e apenas 25% no setor de encartelamento. A maioria dos colaboradores está concentrada no setor de costura, pois é um dos mais importantes para transformação da matéria-prima no produto final, assim, consequentemente demanda uma maior quantidade de mão de obra especializada do sexo feminino.

Figura 5: Escolaridade

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Na figura 5 nota-se que, 16% dos colaboradores possuem ensino fundamental, 68% que são a maioria dos funcionários possui ensino médio e 16% ensino superior. Com isso observa-se a falta de escolaridade, principalmente para o nível gerencial e estratégico. A falta de profissionais qualificados prejudica o desenvolvimento e a eficácia da empresa. Vale ressaltar também que a mão de obra local é escassa e pouco qualificada. Nesse sentido, seria importante a empresa pensar em um programa de treinamento, a fim de motivar seus colaboradores a se qualificarem.

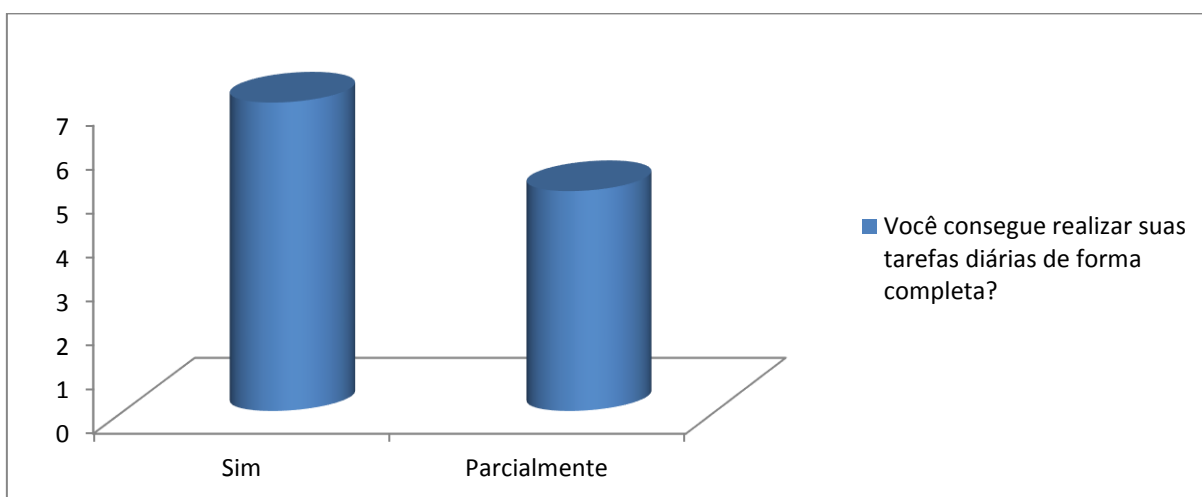
Estudos noticiados na mídia mostram que as empresas têm preferência em contratar pessoas cada vez mais jovens, pois são mais produtivas, criativas e inovadoras. Já, para pessoas com mais idade, o leque de oportunidades de empregos no país é cada vez mais restrito. Diante disto, ao que se refere à avaliação de desempenho, percebe-se que quanto mais conhecimento a pessoa possui maior será a capacidade de avaliar o outro e a si próprio.

Por outro lado, no que se refere ao tempo de casa dos colaboradores na empresa, 16,7% disseram que trabalham há mais de 5 anos, 33,3% entre 2 a 5 anos, 25% entre 1 a 2 anos e 25% ainda não completaram 1 ano de serviço. Vale ressaltar que a empresa teve uma rotatividade alta até pouco tempo atrás e isso é um pouco ruim, pois pode gerar custos elevados, como custos no processo de desligamento de pessoal e nova admissão, além de afetar o nível de produtividade.

Com relação à importância da função de cada colaborador na empresa, 100% dos colaboradores entrevistados reconhecem a relevância de sua função e que o colaborador deve

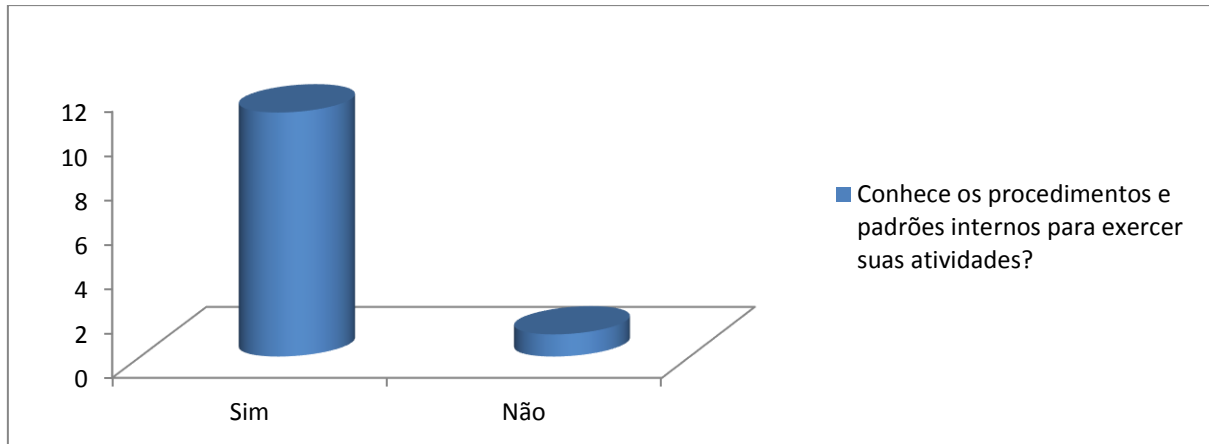
possuir conhecimento dos procedimentos internos, para assim, desempenhar sua função da melhor maneira possível. Nenhum dos colaboradores disse não reconhecer a importância de cada função e apenas dois dos colaboradores realizaram alguma ponderação, um afirmou que cada setor depende do outro, por este motivo, a importância de conhecer sua função dentro da organização, ou seja, é de suma importância que cada funcionário conheça suas tarefas, evitando que os colaboradores exerçam além das tarefas designadas para seu cargo e perceba o impacto gerado para a organização. Já, o outro colaborador argumentou que se não houver produção não há vendas. É importante manter uma produção que se adeque à demanda de mercado.

Figura 6: Tarefas diárias



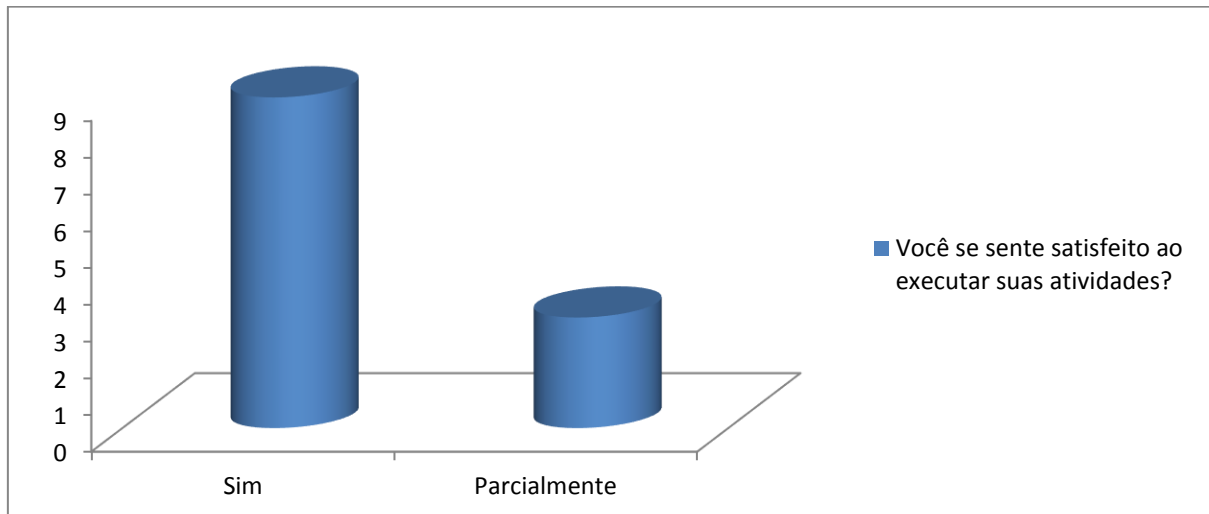
Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Conforme a figura 6 observa-se que, 58,4% dos colaboradores disseram que conseguem realizar suas tarefas diárias por completo sem atrasos, já 41,6% disseram conseguir executá-las apenas de maneira parcial. No entanto, vale ressaltar que nenhuma pessoa disse não conseguir realizar suas tarefas diárias. Com esse resultado, o que chama muito a atenção é a porcentagem muito alta de colaboradores (ou seja, 41,6%) que dizem não conseguir executar por completo suas tarefas diárias. Nesse sentido, é de extrema importância para a empresa se atentar à esse fato e diagnosticar porque isso está acontecendo e assim trabalhar no sentido de minimizar esse problema, pois isso atrapalha a eficiência e o ritmo produtivo interno, além de outros fatores negativos.

Figura 7: Procedimentos e padrões internos

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

De acordo com a figura 7 observa-se que 91,5% dos colaboradores entrevistados conhecem os procedimentos e padrões internos da empresa e apenas 8,5% dos colaboradores não conhece por completo tais padrões. Com esse resultado pode-se afirmar que a comunicação da empresa com seus colaboradores têm surtido efeito, porém na figura 6 os resultados são intrigantes.

Figura 8: Execução das atividades

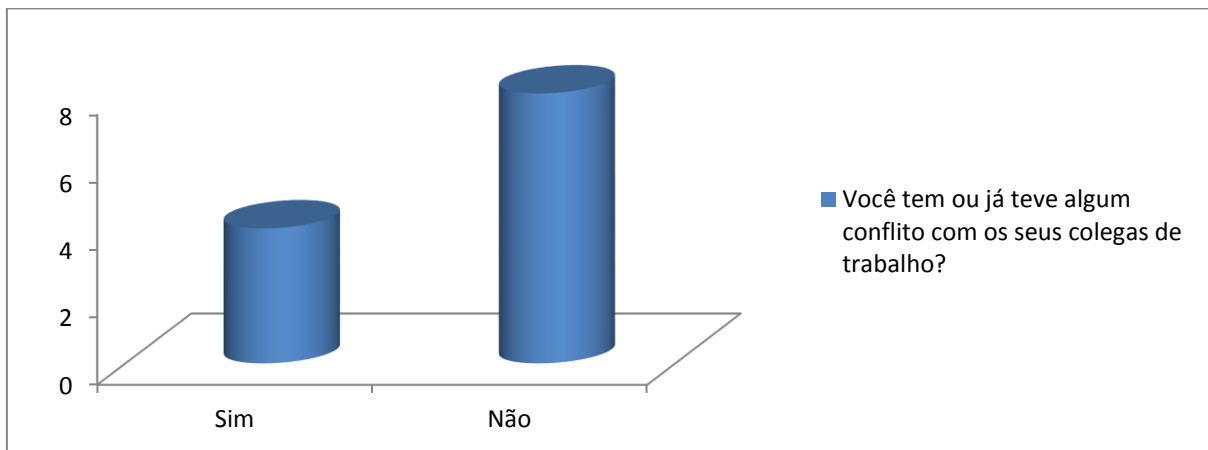
Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Observa-se na figura 8 que 75% dos colaboradores sentem satisfação ao executar suas atividades, 25% dizem sentir satisfação de forma parcial e nenhum dos entrevistados disse não sentir nenhum tipo de satisfação.

Logo, a satisfação dos colaboradores é diretamente proporcional aos seus objetivos e aos da empresa. A produtividade só é positiva e satisfatória quando os objetivos pessoais de cada um comungam com os objetivos da empresa e vice-versa.

Estudos mostram que ambientes saudáveis de trabalho proporcionam bem estar e qualidade de vida para todos.

Figura 9: Conflitos na organização

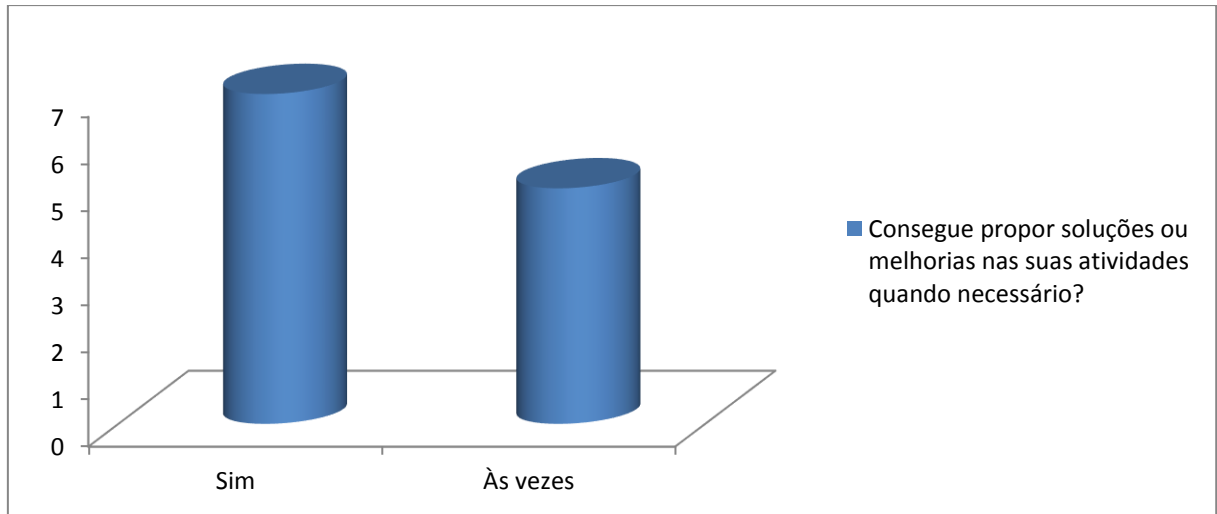


Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

É possível observar que a maioria dos funcionários nunca teve nenhum tipo de conflito interno no trabalho, ou seja, 66,7% dos entrevistados. Porém, 33,3% deles alegaram já ter tido algum tipo de desavença com colegas no ambiente de trabalho. Pelos resultados verifica-se que essa porcentagem é alta (33,3%) e não saudável para o ambiente empresarial.

É importante ressaltar que conflitos no trabalho, as vezes são inevitáveis, afinal são muitas variáveis para controlar, porém, é indispensável o bom relacionamento interpessoal e boa comunicação para manter o bom desempenho da empresa. Momentos de discordância sempre haverá, no entanto é muito importante o respeito às opiniões individuais de cada um. O papel da direção e das coordenações é sempre de apaziguar para retomar o clima organizacional satisfatório e a rotina para o trabalho.

A sugestão é sempre ter regras transparentes e colaboradores capacitados e aptos nos cargos de coordenações (nível gerencial) para assim se evitar qualquer tipo de conflito.

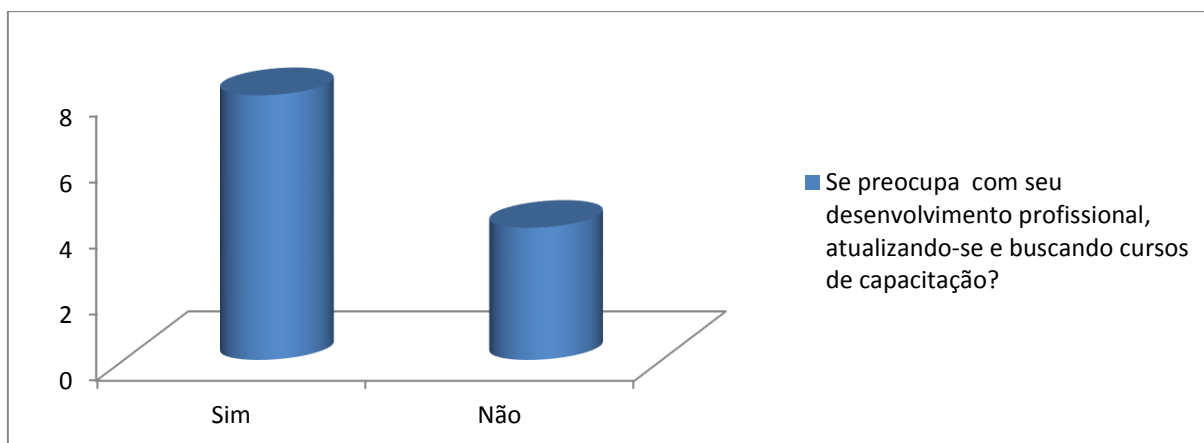
Figura 10: Soluções ou melhorias

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Conforme a figura 10 vê-se que 58,4%, ou seja, mais da metade dos entrevistados diz conseguir propor soluções ou melhorias na sua área de trabalho e 41,6% deles conseguem propor soluções apenas em determinadas situações, quando lhes é dada oportunidade ou perguntado.

Embora ainda tenha muito a se fazer nessa área, isso demonstra que a empresa se mostra aberta ao diálogo, porém quase metade (41,6%) ainda não aproveita totalmente essa oportunidade. Nesse sentido, é importante a empresa criar mais oportunidades, através de reuniões periódicas ou eventos internos, a fim de aproximar mais as pessoas, a ponto delas sentirem vontade de se manifestar e contribuir para a melhoria de um processo ou produto, etc.

Nesse sentido, a ferramenta de gestão “avaliação de desempenho” pode contribuir identificando aptidões que possam potencializar o que já existe ou realocar competências em cargos mais adequados, por exemplo.

Figura 11: Desenvolvimento profissional

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A figura 11 mostra que 66,7% dos colaboradores entrevistados mostram-se preocupados com seu desenvolvimento profissional e estão em busca de cursos de capacitação ou outros similares. Já, 33,3% deles alegam não ter preocupação com seu desenvolvimento profissional e também argumentam que a empresa não oferece oportunidades de cursos de capacitação.

Embora os que não se preocupam sejam um percentual menor (33,3%), ainda assim é motivo de preocupação para a empresa, pois quanto mais qualificado for um colaborador, maior será sua autonomia, seu desempenho, sua criatividade e participação no sentido de contribuir para os processos e aumentar a produtividade da empresa. Pessoas qualificadas e capacitadas são mais críticas, produtivas, observam melhor e se sentem mais motivadas para o trabalho, além de outros fatores positivos como aceitar desafios que podem trazer melhorias para o coletivo da empresa, entre outros.

Em contrapartida, foi perguntado também como eles se sentem em relação à adaptação a mudanças, soluções de problemas e sugestões. Todos os entrevistados disseram ter facilidade de adaptação a mudanças de suas tarefas em seus cargos e estão sempre procurando soluções para problemas na empresa. Isso demonstra certa flexibilidade da empresa e dos colaboradores quando são colocados em novos cenários ou desafios. Em nenhum momento foi detectada dificuldade de ambas as partes nesse quesito.

Portanto, com a conclusão do trabalho pode afirmar que apesar da empresa não realizar avaliação de desempenho e nem possuir um programa de avaliação, demonstra interesse em adotar um método de avaliação. Portanto, no tópico 5.1 encontram-se propostas de métodos de avaliação de desempenho que se adequam à realidade da empresa. Vale ressaltar que existem diversos tipos de avaliação e que a empresa opta pelo modelo que julgar

mais adequado ao momento em que se está vivendo. Também pode ser utilizado mais de um modelo. Cada caso é um caso! E, vale lembrar sempre que a parte mais importante da avaliação de desempenho é o *feedback* (retorno) aos colaboradores, seja ele realizado de forma coletiva e/ou individual, quando necessário.

5.2 Sugestão de Programa de Avaliação de Desempenho Para a Empresa

O presente estudo buscou mostrar através de uma análise de dados, a avaliação de desempenho como ferramenta para o desenvolvimento do ambiente organizacional na empresa.

Logo após analisar o ambiente interno da organização, constatou-se que a mesma não possui e também nunca aplicou uma avaliação de desempenho sistematizada e por pessoal capacitado para seus colaboradores.

Segundo Vicere e Fulmer (1998) é importante especificar os tipos de avaliação existentes, a adoção de cada tipo de avaliação vai variar de organização para organização. Além de possuir dois objetivos básicos, que são: manter uma melhor comunicação entre os colaboradores e mostrar os objetivos que a organização possui com o colaborador. Partindo-se destas duas premissas, percebe-se a importância de implementar a avaliação na empresa.

De acordo com as visitas e com estudos realizados para o atual momento da empresa, sugere-se que a aplicação do processo de avaliação de desempenho ocorra através de supervisores, no qual, os avaliadores estarão em contato com os avaliados, porém, para evitar adversidades é necessário realizar avaliação de forma anônima, tendo em vista que a empresa é de pequeno porte e isto ocasionaria indisposições entre os colegas, pelo fato de terem um contato mais próximo.

Como a empresa não possui experiência em processos de avaliação, o ideal seria a adoção de métodos mais simples e adequados como o de escala gráfica e o método da avaliação 360 graus.

O método de escala gráfica é a sugestão mais adequada neste momento inicial da escolha de um método para a empresa, pois, partindo da premissa de que a organização não possui experiência em processos de avaliação, neste método o avaliador utiliza uma planilha já pronta, apresentando uma lista de desempenho tal como produtividade, controle emocional, capacidade de cooperação, assiduidade, honestidade, dentre outros aspectos de acordo com uma escala de alternativas, como notas ou conceitos, além disto, espaços para comentários são disponibilizados para que os colaboradores exponham suas opiniões.

Já, a avaliação 360 graus é uma ferramenta de grande valia, mas necessita de pessoal qualificado para aplicá-la. O método proporcionará a identificação de qualidades dos funcionários, que algumas vezes passam despercebidas pelos seus supervisores no ambiente de trabalho e ajudará a evidenciar as necessidades de melhorias. Depois das ações implementadas a equipe se fortalecerá e os colaboradores apresentarão melhor desempenho.

Como a empresa estará em processo inicial de adoção de métodos de avaliação de desempenho, é importante que antes sejam definidos alguns critérios, como: habilidades de liderança, comunicação, estilo de trabalho, potencialização de competências, entre outros.

O *feedback* é extremamente importante nas organizações, não adianta aplicar o método de avaliação de desempenho e depois não dar o retorno da avaliação. Ele serve como uma maneira de alinhar expectativas entre os gestores e os subordinados. Porém, deve ser realizada de maneira eficaz evitando danos a organização. Não basta apenas que os colaboradores da empresa recebam os relatórios de *feedbacks*, destacando pontos fortes e relatando o que deve ser melhorado, é fundamental que os avaliadores convoquem os funcionários da empresa para uma entrevista, buscando estimular e executar um plano de reparação, que possua treinamentos, que indique o que deve ser modificado, etc.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira geral, a análise de dados revela que a empresa reconhece a avaliação de desempenho como uma ferramenta relevante a ser implantada na empresa.

Com a utilização dessa ferramenta aumentará o desenvolvimento profissional do colaborador num ambiente organizacional mais saudável e também será um meio de a empresa obter melhores resultados, visualizando possíveis novos talentos.

Portanto, percebe-se que a empresa possui grande potencial de crescimento e desenvolvimento interno, bastando apenas um pouco de esforço de cada um para que se atinja um ambiente mais propício ainda para todos. Vale ressaltar que tanto a empresa quanto seus colaboradores apresentam um comprometimento muito grande com o trabalho que desempenham.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa** bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5. Ed. São Paulo: Atlas 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier 2004.
- Diehl, Astor. Tatim, Denise. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA). Irrigação na cultura da bucha vegetal. **Circular técnica 116**. Brasília, 2013.12 p.
- GELLERMAN, SAUL W.; HODGSON, WILLIAN G. **Nova investida da Cyanamid na avaliação de desempenho**. In: VROOM, Victor Harold. Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.
- HIPÓLITO, José Antônio M.; REIS, Germano G. A avaliação como instrumento de gestão. In: Fleury, Maria T.L. (coord.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **A gestão de pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. Cap. 5, p.73-86.
- MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- YIN, R.K. **Pesquisa de estudo de caso: desenho e métodos**. 2. Ed.. Porto Alegre: Bookman, 1994.

APÊNDICE

Roteiro de Entrevista

1- Sexo: () Masculino () Feminino

2-Você atua em qual área da empresa.

() Corte

() Costura

() Encartelamento

3-Você trabalha na empresa há quanto tempo?

() Menos de 1 ano () 1 ano () De 1 a 2 anos () De 2 a 5 anos () De 5 a 10 anos

4-Qual seu nível de escolaridade?

() Ensino Fundamental Incompleto

() Ensino Fundamental Completo

() Ensino Médio Incompleto

() Ensino Médio Completo

() Ensino Superior Incompleto

() Ensino Superior Completo

5- Você percebe a importância da sua função dentro da empresa?

() Sim () Não, por quê?_____

6-Você consegue realizar suas tarefas diárias de forma completa?

() Sim () parcialmente () Não

7-Você conhece os procedimentos e padrões internos necessários para exercer suas atividades?

() Sim () Não

8- Você se sente satisfeito ao executar suas atividades?

() Sim () Parcialmente () Não

9-Você costuma faltar ou sair mais cedo nos dias de trabalho?

() Sim () Às vezes () Nunca

10-Você tem ou já teve algum conflito com os seus colegas de trabalho?

() Sim () Não

11-Você consegue propor soluções ou melhorias de processos nas suas atividades desempenhadas quando necessário?

() Sim () Não () Às vezes () Nunca

12-Você se preocupa com seu desenvolvimento profissional, atualizando-se e buscando cursos de capacitação?

() Sim () Não, por quê? _____

13-Você tem facilidade para adaptar-se a mudanças relacionadas às suas tarefas?

() Sim () Não, por quê? _____

14-Compromete-se com a qualidade do trabalho, considerando os interesses do cliente e da empresa, assumindo o papel de solucionador de problemas?

() Sim () Não, por quê? _____

15-Você busca solucionar problemas, além das soluções sugeridas pela empresa, a fim de cumprir suas obrigações da melhor maneira possível?

() Sim () Não, por quê? _____